

DOBÁK Miklós–TARI Ernő

KONSZERNSZERVEZETEK MAGYARORSZÁGON

– III. rész –

Tanulmányunk I. részében (Vezetéstudomány, 1997. 1. szám) a konszern típusú szervezetek működésének általános, elvi kérdéseivel foglalkoztunk, ismertetve a konszernszervezetek két alapvető működési modelljét és a konszern-irányítás jellegzetes típusait. A II. részben (Vezetéstudomány, 1997. 2. szám) a konszernformák hazai alkalmazásának korai szakaszáról, a spontán privatizációnak nevezett periódusról kíséreltünk meg képet nyújtani, a volt szocialista nagyipar állami vállalati bázisán létrejött társaságsoportok jellemzésével. A folyóirat e számában a tanulmány III. részét bocsátjuk közre: elemzésünk az államilag felügyelt (vezérelt) szervezeti-tulajdonosi változások időszakát öleli fel, amely periódus kezdetét az állami vagyonvédelmi törvény életbelépése, és az Állami Vagyonügynökség megalakulása (1990) jelzi.

A szóban forgó, napjainkig terjedő időszakban a konszern „életutak” többféle iránya rajzolódott ki. Jónéhány, a spontán privatizáció idején létrejött vállalatcsoportosulás időközben „szétesett”, felbomlott, míg a korán kialakult cégcsoportok közül többnek máig sikerült megőriznie konszernformáció jellegét. Más nagy-szervezetek csak később, a kilencvenes évek első felében választották a konszernszerű működés szervezeti kereteit. A következőkben sorra áttekintjük a konszernszervezeti fejlődés jelzett útjait, figyelemmel az államilag ellenőrzött szervezeti-tulajdonosi változások feltételeire. A tanulmány befejező részében az állami vállalatok konszern típusú utódszervezeteinek működési tapasztalatait összegezzük, különös tekintettel a jövő szervezeti kihívásaira.

Konszernszervezetek létrejötte és működése állami felügyelet (irányítás) mellett

Az állami vagyonvédelmi törvény elfogadása és az Állami Vagyonügynökség felállítása

Tanulmányunk II. részében szoltunk arról, hogy a vállalati kezdeményezésű konszernesedési folyamat – párosulva a spontán privatizáció nemkívánatos jelenségeivel – meg-megújuló támadások kereszttüzebe került 1988 végétől. Nemcsak az akkori államapparátus tagjai tiltakoztak az állam „kihagyása” ellen a tervbe vett vagy véghezvitt szervezeti-tulajdonosi változások kapcsán, hanem éles bírálatukkal csatlakoztak hozzájuk a születőben levő politikai pártok képviselői is. A szavát egyre inkább hallató politikai ellenzék soraiban a régi vezetői gárda átmentését emlegették, s egyenesen az ország „kiárusításával” vádolták a (nagy)vállalati menedzsereket.

E politikai-gazdasági természetű csatározások nyomán 1989 őszére alakult ki az állam vagyonvédelemről szóló törvény koncepciója, és egy államivagyonkezelő „szuperszervezet” létrehozásának gondolata. Az Állami Vagyonügynökség – mint a vállalati önkezdemenyyezésű privatizációt ellenőrizni hivatott állami szerv – megalakulása a következő év tavaszán már egyfajta konszenzust jelzett a különböző politikai erők és az eltérő gazdasági érdekeket képviselő csoportok között a tekintetben, hogy „szükség van az állami vagyon kezelésének és működtetésének hatékony ellenőrzésére” (Móra, 1991). Az ÁVÜ olyan szervezetként kezdte meg tevékenységét, amely a hozzá tartozó állami vagyon tekintetében

tulajdonosi funkciókat lát el, továbbá elvi állásfoglalásokat dolgoz ki a privatizáció irányaira vonatkozóan és ellenőrzési funkciót gyakorol az elfogadott vagyonvédelmi törvény rendelkezéseinek megfelelően.

Az Állami Vagyonügynökségre ruházott ellenőrzési funkció jóval erőteljesebbé vált, sőt szinte korlátlan döntéshozói jogkörrel bővült (vagyon-értékelési, átalakulási és privatizációs ügyekben) a politikai rendszerváltást követően, amikor rövid időn belül módosították az állami vagyon védelméről és kezeléséről szóló törvényt. Ez a szerepkörváltás és törvénymódosítás arra utalt, hogy a parlamenti választások után hivatalba lépett új kormány nem nézi jó szemmel a spontán szervezeti és tulajdonosi átrendeződést, hivatkozva többek között az átalakulási folyamat negatív mozzanataira, a társadalomra nézve megengedhetetlen társaságalapítási módszerekre. Az ÁVÜ jogállásának módosulásával és hatáskörének átfogó kiterjesztésével radikálisan megváltoztak az államilag ellenőrzött vállalati kezdeményezésű szervezeti formaváltások jogi-intézményi keretei: „viharos gyorsasággal” kialakult az államilag irányított (vezérelt) privatizáció kormányzati felfogása és gyakorlata (Sárközy, 1993).

A spontán privatizáció megítélésének gyökeres változása hamarosan úgy „csapódott le” a vállalati szférában, hogy a konszernmodell alkalmazása háttérbe szorult, és helyébe lépett – a formaváltás fő megoldási módozataként – az állami vállalatok „egy az egyben” történő társasággá alakulása. Az utóbbi típusú formaváltásokhoz az 1989 közepétől hatályba lépett átalakulási törvény biztosította a jogi feltételeket oly módon, hogy a teljes átalakulásoknál a vállalatok – korábbi egységes szervezetüket megőrizve – egyetlen társasággá alakulnak át (vagy így kerülnek új tulajdonosok birtokába).

A korai vállalatcsoportosulások „életútja” a kilencvenes évek első felében

A konszern mint átmeneti forma: társaságcsoporthoz való felbomlása

A spontán szervezeti átalakulásokkal kapcsolatos új kormányzati álláspontot tükrözte az ún. kiürült vagyonkezelő központok elleni intézkedések kilátásba helyezése 1990 nyarán. A kiürült vagyonkezelő központokat, vagyis termelőeszközöket már nem, csupán értékpapírokat birtokló irányító (állami) vállalatokat – egy közzétett kor-

mánydokumentum alapján – megszüntetni, illetőleg társasággá alakítani kívánták az illetékes kormányzati szervek. A tervezett intézkedések tehát az általunk holding-konszern típusúnak nevezett, zömében 1988-89-ben létrejött társaságcsoporthoz „vették célba”. Az érintett vagyonkezelő központok egy jelentős része ezt követően meggyorsította előkészületeit az irányító vállalat – átalakulási törvény szerinti, de saját elgondoláson alapuló – társasággá alakítására (Juhász, 1990).

A konszernközpontoknak ismét a Medicor mutatót elsőként példát – még 1989-ben – az állami irányító vállalat átalakítására, illetőleg funkciójának átvételére. A Medicor Irányító Vállalat (MIV) kezdeményezésére, valamint több hazai pénzintézet részvételével megalapítottak egy „igazi” holdingtársaságot, kerekén egy milliárd forint alaptőkével. A Medicor Befektetési Tanácsadó Rt. (később Medicor Holding Rt.) alapításához a MIV részvényapporttal, a Medicor-társaságok készpénzzel járultak hozzá. Az új részvénytársaság alapítói tulajdonképpen egy olyan holding tulajdonosaiá váltak, amely a Medicor-konszern vagyonát többségi tulajdonosként kezelte (Varga, 1989). A holding megvásárolta a tagtársaságok részvényeit, s ebből az összegből a MIV kifizette a Medicor korábban felhalmozott adósságait.

A kiürült vagyonkezelő központok saját átalakulási tervei azonban nemegyszer megghiúsultak, mert időközben – a vagyonvédelem „elhanyagolására”, a privatizáció „akadályozására”, vagy „az állami vagyon sérelmére, a vagyon felélésének gyanújára” hivatkozva – államigazgatási felügyelet alá helyezték a „vétkesnek” tartott önkormányzó állami irányító vállalatokat. E konszernközpontok mozgástere ettől kezdve nagyon leszűkült, mondhatni kényszerpályára kerültek az érintett vagyonkezelő szervezetek. A kormányzati elképzelések szerint először az ún. Második Privatizációs Programban játszottak volna szerepet (két ütemben mintegy két tucat irányító vállalatot választottak ki, de ez a program – mint ismeretes – „csendben elhalt”. A továbbiakban az ÁVÜ egyedi felülvizsgálatokkal igyekezett eldönteni, hogy a holding-konszern központja által összefogott társaságok „valóban egymásra utalt tevékenységet folytatnak-e, vagy sem”, azaz indokolt esetben fennmaradjon a társaságcsoporthoz, avagy – a kiüresedett vagyonkezelő központok felszámolásával – önállósítsák a belső társaságokat (Zsubori, 1991). E felülvizsgálati

törekvésében az Állami Vagyongyűjtemény eset-
ként kimondottan akadályokat gördített a
holding-konzern típusú vállalatcsoportosulások
továbbélésének útjába, amely akciók azután –
más kedvezőtlen tényezők mellett – egyes korán
létrejött társaságcsoporthoz felbomlásához vezet-
tek (Major–Voszka, 1996).

*A politikai színezetű állami beavatkozás, a vál-
latvezetéssel szembeni „emocionális ellenérzés-
ből” fakadó kormányzati eljárás (Sárközy, 1993)
példáját tükrözte a Ganz Danubius holding-kon-
szern „széthullásának” és a magyarországi hajó-
gyártás megszűnésének – néhány évig elhúzódó –
története. A Ganz Danubius Hajó- és Darugár a
spontán privatizáció időszakában az elsők között
döntött a konzernformára történő áttérésről. A
vállalati tanács 1988 végén hatalmazta fel a
vezérigazgatót, hogy a nagyvállalat gyáregy-
ségeinek részvénytársasággá alakulásáról szóló
dokumentumokat aláírja. A konzernirányítási
feladatok ellátására egy 50 fős (állami) vagyon-
kezelő „holding” szerveződött a nagyvállalati
központból, amely irányító vállalat birtokolta a
termelő társaságok részvényeinek túlnyomó többsé-
gét. A vagyonkezelő stratégiája arra irányult,
hogy egyfelől adósságkonverzióval, másfelől
vagyonrész-eladással (az értékes óbudai hajó-
gyári sziget áruba bocsátásával) „szabadítsa
meg” társaságait az adósságoktól, egyidejűleg
feltöltse forgóalapjaikat és fejlesztési forrásokat
képezzen számukra (Voszka, 1993). E stratégia
megvalósításával egy időre lélegzetvételhez jut-
hattak volna a hajógyárak, amíg felkutatják a
perspektivikus profilokat és piacokat.*

*Időközben kampány bontakozott ki a sajtóban
az „életképes gyárak felszámolásával” és a „jog-
fosztott bémunkások kijátszásával” vádolt vezér-
igazgató ellen (Mocsáry, 1989), a vagyonkezelő
központot pedig 1990 őszén államigazgatási
irányítás alá helyezték, és a vállalatcsoport élére
privatizációs biztost állítottak. A további fejle-
mények ismeretében állítható azonban, hogy az
államigazgatási felügyelet jóval inkább felgyorsít-
otta, mint lefékezte a hajógyárak csődbe mene-
telét. Az 1991-es évet a hét termelő rt. mindegyi-
ke veszteséggel zárta, a hiány összesen több mint
800 millió forintot tett ki. A részvénytársaságok
közül négy termelőegységet már 1992-ben elért a
csőd, a későbbiekben pedig két társaság kivé-
telével (amelyek más cégek tulajdonába kerül-
tek), minden termelő részvénytársaság a felszá-
molás sorsára jutott (a vagyonkezelő központ
ellen szintén felszámolási eljárás indult).*

Nem került el az állami felügyelet alá helyezést
a „spontán módon” társaságok halmazára bom-
lott nagyvállalatok közül a Szerszámgépipari
Művek, a Csavaripari Vállalat, a Szék- és Kárpi-
tosipari Vállalat, a Pamutnyomóipari Vállalat
(Budaprint), vagy az Elegant Május 1. Ruhagyár
sem. Más, ugyancsak a spontán privatizáció ide-
jén átalakult nagyvállalatok esetében (Budaflax,
Magyar Optikai Művek) nem volt szükség erre
az államigazgatási aktusra, mert ez utóbbi szer-
vezetek az új vállalatvezetési formák bevezetését
(1985) követően is minisztériumi irányítás alatt
maradtak. A felsorolt, egyaránt 1988–89 táján
holding-konzern formát öltő ipari szervezetek –
a Ganz Danubiushoz hasonlóan – ma már nem
funkcionálnak nagyszervezetként, azaz nem
voltak képesek fennmaradni a vagyonkezelő által
összefogott társaságcsoporthoz szervezeti-jogi kere-
teiben.

Ezek a (példaszerűen felsorolt) cégcsoportok
az elmúlt években tehát tulajdonjogilag is fel-
bomlottak a belső egységek magánkézbe kerülése
vagy csődbe jutása (felszámolása) követ-
kezményeként, s így végérvényesen elszakadtak
a nagyszervezeti működés korábbi kötelékei. E
folyamat során egyes cégcsoportok társaságait –
a hazai, vagy a kelet-európai piac drasztikus el-
vesztését követően – egyáltalán nem (vagy csak
kisebb részekben) sikerült magánkézbe adni, s
ezek javai (ingatlanok, termelőeszközök) végel-
számolás vagy felszámolás alá kerültek (Csa-
varipari Vállalat, Budaprint). Más társaságcsop-
portok néhány (esetleg összes) termelőrésze-
gének többségi tulajdonjogát külföldi, illetve
belföldi magán befektetők szerezték meg, a kon-
szern többi belső társasága viszont csődbe ment
(vagy még mindig nagyon nehéz periódust él át),
a vagyonkezelő központok pedig végelszámolás-
ra vagy – rosszabb esetben – felszámolásra kerül-
tek, illetőleg ilyen eljárást indítottak a megszűn-
tetésükre (Szerszámgépipari Művek, MOM,
Budaflax, Szék- és Kárpitosipari Vállalat,
Cement- és Mészművek, Elegant Május 1.
Ruhagyár) (Dobák és társai, 1996).

A konzernformációk életképességének mér-
legelése szempontjából természetesen rendkívül
nehéz megítélni, hogy miként alakult volna e vál-
latcsoportosulások sorsa, ha nem kerülnek
államigazgatási irányítás alá. Az bizonyosnak lát-
szik, hogy a nem kívánt állami tulajdonosi fel-
ügyelet és az államilag irányított privatizáció
önmagában nem lehetett oka a felbomlásoknak,
bár – a Ganz Danubius példájára gondolva – a

spontán beavatkozások adott esetben meggyőzősíthették a korán létrejött holding-konzernek széthullását. (Az állam szerepét illetően még hozzátehetjük, hogy – részben politikai megfontolásokból, a kiüresedett vagyonkezelő központokkal szemben táplált ellenérzésnek „köszönhetően” éppen a spontán privatizáció során létrejött konszernszervezetek részesülhettek a legkevésbé az állam közvetlen vagy közvetett segítség nyújtásából).

Mindent egybevetve inkább az valószínű, hogy – a tanulmány II. részében már jelzett – több tényező együttes hatásának eredőjeként kerültek gazdaságilag is nehéz helyzetbe a fentiekben tárgyalt cégcsoportok (piaci pozíciók rohamos gyengülése a kilencvenes évek elejétől, fokozatosan mélyülő likviditási válság, külső tőke bevonásának korlátozott lehetősége stb.). Érdemes itt azonban egy további tényezőre is felhívni a figyelmet: a felbomlott utódszervezetek állami vállalati elődei között szinte kivétel nélkül olyan nagyvállalatok szerepeltek, amelyeket az 1963-64-es vállalat-összevonási kampány során mesterségesen „gyúrtak egybe” (Tari, 1990). Tekintettel arra, hogy e nagyvállalatok többsége a későbbi évtizedekben sem fejlődött igazán belsőleg integrált nagyszervezetté, ez a körülmény is a szétesési tendenciákat erősítette a szóban forgó utód-konszernszervezetek körében (HVG, 1996).

Konszernszervezetek stabilizálódása, a konszernműködés sikeres példái

A vállalati kezdeményezésű (spontán) formaváltások sorából olyan szervezeti átalakulások is kiemelhetők, amelyek tartósan bizonyultak: a túlélés, a válsághelyzet megoldása a konszernforma szervezeti kereteinek fenntartásával sikerült, s a vállalatcsoportosulások napjainkban sikeresen működnek. Az ipari nagyvállalatok ilyen típusú utódszervezetei között sorolható fel a Medicor, a Dunafer, a Videoton és a Borsodchem (Major-Voszka, 1996).

A Medicornak, a spontán privatizáció idején holding-konzernné alakult nagyvállalatok közül egyedüli cégcsoportként sikerült stabilizálnia működését állami segítség nélkül. A fokozatosan társaságok csoportjává alakuló Dunafer a törzház-konszern formától indulva jutott el a vagyonkezelő csúcstársaság által irányított holding-konszern formációig úgy, hogy közben állami támogatást vett igénybe a cégcsoport egységességének fenntartásához. A Videoton és a Borsodchem

konszernszervezeti fejlődése sajátos módon végbe. A Videoton – amelynek korai átalakulásával egy nagy részvénytársaság és több kisebb társaság jött létre a vállalatcsoporton belül – egy nehéz, belső konfliktusokkal terhes időszak után felszámolási eljárás alá került; ennek során sikerült „egyben” és tehermentesen értékesíteni a cégcsoportot olyan módon, hogy kezdetben egy állami bank többségi tulajdonába, később magán-személyek tulajdonába került a Videoton Holding Rt. A Borsodchem – amint tanulmányunk II. részében e szervezetről írtuk – ugyancsak a spontán privatizáció időszakában kezdte meg az átalakulást: a Borsodi Vegyi Kombinát akkori vezetői a nagyvállalat teljes vagyonát egyetlen nagy részvénytársaságba kísérelték meg „kivinni”, de az ÁVÜ 1991 februárjában államigazgatási felügyelet alá helyezte az állami vállalatot. A holding-konszern típusú társaságcsoporthoz meg-szerveződésére – a korábbi adósságok nagy részének elengedését követően – a későbbiekben állami ellenőrzés mellett került sor.

A Medicor-csoport – a holdingtársaság központ egyben történt privatizálásával – viszonylag korán a maga urává vált. A kilencvenes évek elejétől a konszernközpontra elsősorban a túlélés „menedzselése” hárult: a keleti piacok összeomlása megkövetelte az összeszűkülést, amit – a konszern szervezeti rugalmasságára támaszkodva – egyes társaságok leválasztásával, felszámolásával oldottak meg. Régi adósságaik visszafizetését 1992 körül fejezték be, s fokozatosan végrehajtották a szükséges menedzseri személycseréket az irányított társaságok élén is. A foglalkoztatottak száma az évek során nagy-mértékben csökkent, s a korábbi 8500 fő helyett 1995-ben már csak 1800 főt alkalmaztak a vállalatcsoportban.

A Medicor-csoport ma 15 jogilag önálló hazai és 14 külföldi céget fog össze. A tagtársaságokban többségi, vagy meghatározó részesedése van a Medicor Holding Rt.-nek. A holding stratégiai típusú konszernirányítást folytat, vagyis meghatározza a vállalkozások hosszabb távú céljait és ellenőrzi azok megvalósulását, irányítja a tőke mozgásokat a társaságoknál és a társaságok között, megteremti a stratégiák realizálásának piaci-pénzügyi feltételeit és alakítja a vállalatcsoport arculatát. A csoportműködés – vallják egyöntetűen a cégcsoport régi és új társaságai – számtalan pozitívummal jár: a megrendelői bizalom szempontjából előnyösebb egy tőkeerős csoport tagjaként fellépni a piacon, le-

hetőség van továbbá a fejlesztési tevékenységek összehangolására, a gazdaságos beszerzésre, a párhuzamos piacelemzések „kiváltására” és nem utolsósorban a Medicor korábban kiépített nemzetközi értékesítési hálózatának felhasználására. A termékszerkezet-váltás mellett a piaci alkalmazkodás újabb jeleként dolgozták ki a konszernnél az „összeszerelési koncepciót”: eszerint az alkatrészeket, részegységeket elsődlegesen külső cégektől vásárolják, folyamatosan versenyeztetve a beszállítókat. Az összeszerelési tevékenység előnyét abban látják, hogy a piaci kereslet ingadozásai nem kényszerítik a társaságcsoporthoz a saját termelőkapacitások leépítésére, vagy költséges megnövelésére. A rendelkezésre álló kapacitásokat egyébként a közeljövőben koncentrálni kívánják egy ipari park létesítésével.

Az orvosi műszergyártó ágazatban legnagyobb hazai szervezetnek számító Medicor-csoport 1995-ben 5,6 milliárd forint éves forgalom mellett – amely árbevétel 85 százaléka exportból származott – 300 millió forint nyereséget ért el úgy, hogy abban az évben már egyetlen társasága sem volt veszteséges (Molnár, 1996). A cégcsoport menedzsmentje jelenleg tőzsdére készült bevezetni a Medicor-részvényeket.

A Dunafer-csoport fokozatosan valósította meg a holding-konszern típusú szervezeti formára való áttérést. A korábban működő önálló egységek, leányvállalatok és gmk, vgmk-vállalkozások tapasztalataiból kiindulva a nyolcvanas évek végétől először a kiegészítő-kiszolgáló tevékenységeket szervezték társasági formába. Ezt követően azok a termelőrészelemek nyertek jogi önállóságot, amelyek termékeinek nagyobb hányadát a külső piacon értékesítették. A kohászati ágazatra jellemző szoros vertikális kapcsolat miatt az ún. „nagy termelési vertikumot” még egy bizonyos időszakon át egyben tartotta a menedzsment, s az Acélművek Kft.-t utoljára alakította meg. A társaságalapításoknál fontos szempontot jelentett a külföldi tőke bevonása: a vállalatcsoport jelenlegi, közel nyolcvan tagvállalata közül 21 társaság vegyesvállalati formában működik.

A konszernszerű formációra való áttérés során a következő főbb alapelveket fogalmazta meg a felsővezetés: irányító társaság által koordinált fejlesztési és piaci politika, szabályozott és ellenőrzött tagtársasági működés, szigorú pénzügyi menedzselés, informatikára alapozott controlling-rendszer (Horváth, 1994).

A Dunafer-csoport csúcsholdingja, a Dunafer Rt. napjainkban a „vegyes” jellegű, ope-

ratív-stratégiai típusú konszernirányítást alkalmazza a többségi tulajdonú társaságok és azok tulajdoni érdekeltségeinek „kézbentartására”. (A szűkebben vett hetven fős holding-apparátus mellett az irányító társaság szervezetében funkcionálnak még egyes belső intézetek – például kutatás-fejlesztés –, amelyek az eddigiekben kizárólag csak a vállalatcsoporton belülre teljesítettek szolgáltatási feladatokat. A közeli jövőben ezeket a tevékenységeket is „kiszervezik” társasági formába, s ezen új vállalkozásoknak szintén piaci megrendeléseket kell szerezniük). A konszernirányításnál felhasznált koordinációs eszközök, mechanizmusok között egyaránt megtalálhatók a technokratikus eszközök (Dunafer Rt. alapszabály és stratégia, konszern controlling tervezési és beszámolási rendszer, konszern VIR, szindikátusi és konszern szerződések, társasági szabályzatok és stratégiák, elszámoló árrendszerek), továbbá a strukturális mechanizmusok (koordinációs bizottságok, területi koordinációs központok, ad-hoc bizottságok), valamint a személyorientált összehangoló eszközök és mechanizmusok (vállalatcsoport arculati kódexe, vezető-kiválasztás és utánpótlás egységes rendszere, ösztönzési rendszerek).

A mintegy 11 ezer főt foglalkoztató Dunafer-csoport kiugró eredménnyel zárta az 1995-ös évet: a csoport összes árbevétele (75 milliárd forint) csaknem 50 százalékkal növekedett az előző évhez képest, az adózás előtti eredmény pedig megközelítette a hat milliárd forintot (Mink, 1996). Figyelemreméltó ugyanakkor, hogy a 32 milliárd forint saját tőkéjű Dunafer Rt. vagyonegyesítésére 1996 nyarán kiírt pályázatot a holding menedzsmentje által alapított Acél-XXI. Kft. nyerte el. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a többségi tulajdonos ÁPV Rt. – állami vagyonegyesítő által 1990 óta eddig még nem alkalmazott módszerrel – „tulajdonosi hatalommal” ruházta fel a vállalatcsoport felső vezetését.

Új konszernszervezetek kialakulása állami kezdeményezésre, illetőleg állami jóváhagyással

A spontán privatizáció időszakának lezárulásával nem szakadt meg teljesen a konszernképződési folyamat az ipari szervezetek körében. Az állami felügyelet (irányítás) alatt megkezdett konszernátalakulások két jellegzetes csoportját lehetett megkülönböztetni a kilencvenes évek első felében: az első csoportba az ipari nagyszervezetek (a spontán privatizációt elkerülő egyes trösztök és nagyvállalatok) formaváltásai tartoztak, a

második csoportot pedig azok a belső társaság-alapítások képezték, amelyek a nyolcvanas évtizedben – központi (minisztériumi) kezdeményezésre – szétbontott nagyszervezetek utód-vállalataihoz fűződtek.

Trösztvi szervezetek átalakulása konszern formába

A konszern formába történő trösztvi átalakulások a villamosenergia-ipar és az alumíniumipar monopoliszervezeteihez kapcsolódtak 1991–92-ben. A nemzetgazdaság ezen alapvető jelentőségű ágazataiban működő két mamutszervezet (Magyar Villamos Művek Tröszt, Magyar Alumíniumipari Tröszt) átszervezésénél szintén az a holding-konszern forma került előtérbe, amely – mint láttuk – a vállalati kezdeményezésű (spontán) átalakulásoknál is elsődleges szerepet játszott. A két, korlátlan jogkörű trösztvi szervezet múltbeli tevékenységében fellelhetők voltak a konszernirányítás bizonyos stratégiai-pénzügyi elemei, noha a trösztvi vállalatok inkább „vízfejnek, szükséges rossznak” tekintették az operatív beavatkozást is gyakran alkalmazó trösztközpon-
tokat.

A kormányzati szervek – az új privatizációs gazdaságpolitikai elképzelések megvalósítása érdekében – felismerni kényszerültek, hogy a spontán privatizáció kapcsán olyannyira kárhoztatott holding-konszern forma alkalmas lehet a monopolhelyzetű állami nagyszervezetek átstrukturálására, piaci alapokon történő újjáépítésére. Mivel a két iparágban alkalmazott trösztvi formánál lényegében elkülönült a trösztközpont irányító funkciója, valamint a trösztvi vállalatok végrehajtó (termelő-szolgáltató) tevékenysége, a holding-konszern formáció mindkét esetben természetes megoldásként kínálkozott az új „csúcsegység” és az „alapegységek” feladat- és hatáskörének még egyértelműbb elhatárolására. A formaváltásnál mindkét tröszt központja részvénytársasággá alakult át, állami tulajdonban maradván. A trösztvi vállalatok – rt. vagy kft. társasági formát öltve – a vagyonkezelő holdingtársaságok (MVM Rt. és Hungalu Rt.) szakmai-tulajdonosi irányítása alá kerültek.

A két vállalatcsoport szerveződése között eltérés mutatkozott abban a tekintetben, hogy a villamosenergia-ipari konszern alapvetően két-szintű formációként jött létre (a konszernközpont alatt tizenöt részvénytársaság – nyolc erőmű, hat áramszolgáltató és az elosztóhálózat – alakult meg), míg az alumíniumipari konszern keretei

között befektetési kapcsolatok többlépcsős rendszerét hozták létre (a trösztvi vállalatokból alakult tizennégy „leány” kft. további „unoka” társaságokat alapított). (Megjegyzendő, hogy a MVM egyes tagrészvénytársaságai is rendelkeznek többségi tulajdonú kisebb társaságokkal, például városi erőművekkel, hálózatszerelési kft.-kel.) Ugyancsak különbségként lehet említeni a két vállalatcsoport konszernirányítási módszereinek eltérését.

Az MVM Rt (mint konszernközpont) a formaváltást követően lényegében megőrizte a korábbi trösztközpont több száz fős apparátusát, fenntartotta szervezetében az üzemviteli, fejlesztési és gazdasági területeken belüli munkamegosztás hagyományos rendszerét, valamint a vezetési szintek ötlépcsős tagozódását (Szegedi, 1992). A konszernirányítás eszközeit tekintve az MVM Rt. szakmai irányító tevékenységében kezdettől fogva jelen voltak az operativitás (korábról örökölt) elemei: a konszernközpont például erőteljesen „befolyásolta” a tagtársaságok termelési-szolgáltatási kooperációját szabályozó szerződéseket, s egy belső újraelosztási (keresztfinanszírozási) rendszer keretében jövedelmeket és amortizációból képződő forrásokat csoportosított át az irányított társaságok között (Kőhegyi, 1993).

A Magyar Villamos Művek holding-konszern típusú szervezeti formájának esetleges módosításáról (a vállalatcsoport további felbontásáról vagy egységesebb szervezetté integrálódásáról az 1992 eleji átalakulást követő években több ízben bontakoztak ki viták az állami vagyonkezelő, az ipari tárca és a konszernközpont között (Voszka, 1995). Időközben megkezdődött a tagtársaságok privatizációja és napirendre került az MVM Rt. magánosítása is. Mindez arra utal, hogy nem tekinthető véglegesnek a villamosenergia-ipar-
ágot átfogó vállalatcsoportosulás szervezeti formája.

A Magyar Alumíniumipari Tröszt – amelynek legfontosabb feladata a magyar–szovjet alumíniumipari egyezmény teljesítése volt évtizedeken át – 1991 közepén szűnt meg. A teljes iparági vertikumot felölelő tröszt átalakítását hosszabb előkészítési fázis előzte meg. Az átmenet ideje alatt költségcsökkentő programokat indítottak el a veszteséges tevékenységek részbeni felszámolására. Az átalakulás első szakaszában a trösztvi vállalatok korlátozott felelősségű társasági formát vettek fel, ezt követően a trösztközpont szakmai holdingtársasággá alakult át. (Az ÁVÜ az átalakulás konkrét formájának kidolgozását a

tröszt vezetésére bízta, amelynek tagjai elméleti tájékozódást végeztek a konszernformációk gyakorlati alkalmazását illetően) (MAT, 1990).

A holding-konszern struktúra kialakításánál fontos szempontot jelentett a stratégiai partnerektől történő tőkebevonás lehetősége, a várakozások szerint fejlett technológiák, korszerű berendezések és szellemi termékek formájában. Az új szervezet kialakításával a menedzseri és tulajdonosi funkciók szétválasztására is törekedtek, egyszersmind tervbe vették a veszteséges tevékenységek keresztfinanszírozásának megszüntetését, ami előrevetítette az üzembeszárásokat és a nagyobb mértékű létszám-leépítéseket (Meixner, 1991). Bár a belső elszámolási áraknak egy meghatározott rendszerét továbbra is alkalmazták a konszernen belül, a vállalatcsoport „lazább” vertikálitása lehetővé tette a stratégiai-pénzügyi-válságkezelési típusú konszernirányítás alkalmazását (Metzel, 1993).

A Hungalu Rt. (mint konszernközpont) belső szervezetét a mátrixirányítás elvének megfelelően alakították ki: a funkcionális (szakági) területek igazgatói a kiemelt erőforrásokkal való gazdálkodásért feleltek (vállalakoásfejlesztés, pénzügy, humánpolitika), az üzletági igazgatók pedig a „befektetési központokként” tekintett divíziókat (bauxit-tímföld és félgyártmány üzletágak) irányították. A vagyongazdálkodási munkaszervezet mátrixstruktúrája – irányítási eszközként – alkalmasnak bizonyult a válságkezelési program végrehajtására (az eredetileg öt-hét esztendőre tervezett válságkezelési programot két év alatt hajtották végre), valamint az ún. decentralizált privatizáció beindítására és kézbe tartására. A kép teljességéhez hozzátartozik, hogy a vállalatcsoport az elmúlt évek során nagyszámú tartozások alól kapott felmentést és – mint az 1992-ben válságkezelésre kijelölt 13 nagyvállalat egyike – további központi támogatásban is részesült.

A legutóbbi időszakban a Hungalu Rt. feladatát döntően a vagyongazdálkodás egy közvetett módja, a decentralizált privatizációból származó bevételek hatékony felhasználása (visszaforratása) képezi, mégpedig a továbbiakban értékesítendő társaságok feljavítása és a környezeti károk felszámolása céljából. A kormányzat ugyanis 1995-ben véglegesen „kivonult” az alumíniumipar finanszírozásából (Szántó, 1996), s letett arról az elképzeléséről is, hogy a vállalatcsoportot „egészben” értékesítse (a társaságok részenkénti értékesítése után a szervezetileg-tulajdonilag különálló egységek továbbra is kapcsolatban maradnának). Mivel – a tervek szerint – a

decentralizált privatizáció befejeztével a vagyongazdálkodó holdingot végelszámolással megszüntetik, az eddig alkalmazott holding-konszern formát végül is átmeneti szervezeti megoldásként, a részekben történő privatizálás adekvát szervezeti-jogi intézményi keretként lehet értékelni az alumíniumipari ágazatban.

Megszüntetett nagyszervezetek utódvállalatainak átalakulása konszern formába

Az államilag ellenőrzött konszernátalakulások körében új vonást jelentettek a korábban államigazgatási határozattal megszüntetett nagyszervezetek utódvállalatainak belső társaságosításai. Az előzményekhez hozzátartozik, hogy a nyolcvanas években – jórészt 1988 előtt – központi kezdeményezéssel átszervezésekre (nagyvállalatok szétbontására, termelőegységek leválasztására) került sor az iparban. A szervezeti decentralizáció jegyében hozott kormányzati intézkedések elkerülték ugyan a nagyvállalatok többségét (Dobák és társai, 1992), de sor került – többek között – öt ipari tröszt és három ipari nagyvállalat megszüntetésére. A szétbontások nyomán száznál is több új, önállósult állami vállalat jött létre, a korábbi trösztközpontok és vállalati központok megszűnésével egyidejűleg. A tröszt vállalatokból, valamint a nagyvállalati gyárakból (gyáregységekből) szerveződő utódvállalatok a későbbiekben eltérő fejlődési utakat jártak be – piaci és privatizációs lehetőségeiktől függően. Közülük több vállalati szervezet – belső társaságok alapítása révén – tovább osztódott; ilyen formaváltáson ment keresztül például az 1987-ben szétbontott Ganz-Mávasz néhány utódvállalata, vagy az 1981-ben megszüntetett Konzervipari Vállalatok Trösztjének több utódcége. Ezekben az esetekben tehát a konszernesedési folyamat „tovaterjedéséről” van szó, azaz nem csupán a régi nagyvállalati (vagy tröszt) szervezetek jelentős részének belső osztódása ment végbe Magyarországon, hanem korábban szétbontott nagyszervezetek utódvállalatainak szintjén is sor került belső társaságok alapítására.

A Ganz-Mávasz utódvállalatainak egyike, a Ganz Gépgyár Vállalat 1991-ben alakult át holding-konszern formába. A Ganz Gépgyár – 1500 fő alkalmazottal – 1988 elejétől működött önálló állami vállalati formában. Mint az egyik legnagyobb jogutód, a Ganz Gépgyár „megörökölte” a nagyvállalat csaknem teljes gépgyártási profilját és a tevékenységi körhöz kapcsolódó

adósságterheket. A vállalat – nagymértékű piacvesztést követően – 1990-re válságba jutott, több mint kétszáz millió forintos veszteséggel zárva az évet. A válságjeleket érzékelve, az időközben megújult felsővezetés átvilágította a vállalati folyamatokat és szervezetet, majd kialakította új stratégiai elképzeléseit. A német Diebold tanácsadó cég közreműködésével kidolgozott ún. stratégiai(menedzsment) holding-konceptió a széles, heterogén termékskálával és dinamikus környezettel jellemezhető gépgyárat a divizionális elven nyugvó holding-konzern formában látta célszerűnek működtetni. A privatizáció előkészítéseként az ÁVÜ – „folyamatos meggyőzést” követően – engedélyt adott a holding-konzern típusú átalakulásra. A Ganz Gépgyár állami vállalat először három egyszemélyes kft.-be szervezte termelő tevékenységét, kialakítva az önálló jogi személyiségű motor- és hajtómű, energetikai gépgyártó és forgácsoló üzletágakat. A második lépcsőben az állami vállalati központ is társaság-gá alakult 1991 tavaszán (egyszemélyes alapító: ÁVÜ).

A Ganz Gépgyár Holding Kft. mint irányító társaság az első időszakban operatív konszern-irányítási eszközöket alkalmazott, lényegében kézi vezérléssel oldva meg a válságmenedzselést. A konszernközpont a régi vállalat termelő-területét negyven százalékkal, létszámát harminc százalékkal csökkentette, továbbá raktárakat vont össze, készleteket és szabad területeket hasznosított. Lépéseket tett a belső irányítási szervezet korszerűsítésére is: a régi „Ganz-Mávagos” irányítási struktúrát felváltotta többek között egy, a controlling bevezetését megalapozó integrált információs rendszerrel, és a hatékony gazdálkodást elősegítő ösztönzési rendszerrel. (Fitos-Bordás, 1994).

Mindezen intézkedések hatására a társaság-csoport összesített mérlege 1991-ben és 1992-ben már pozitív eredményt mutatott, és 1993. II. félévétől stabilizálódott a holding-konzern pénzügyi, likviditási helyzete. Az irányító társaság ezzel párhuzamosan áttért az üzleti tervekre alapozott stratégiai-pénzügyi jellegű konszernirányításra, és kezdeményezéseket tett – vegyesvállalati alapítások előkészítésével – a részleges privatizáció elindítására. Noha a veszteség további növekedése megszűnt, a korábbi felhalmozott adósságok továbbra is súlyosan terheltek a cégcsoport tevékenységét. A sikeresen manőverező menedzsment azonban elérte, hogy a Ganz Gépgyár Holding, a kormányzat részéről megkülönböztetett módon kezelt „tizenhármak” közé

kerüljön, majd sikerült mentesítést kapni 811 millió forint járadékfizetési kötelezettség és ötven millió forint kamatteher megfizetése alól (Eller, 1993). A fennmaradó, csaknem négyszáz millió adósság 2002-ig fizetendő vissza – a törlesztési kötelezettségnek eddig maradéktalanul eleget tett a cégcsoport.

A holding-konzern szervezeti keretei között már tizenhárom teljes vagy rész tulajdonú kft. működött 1996 elején, több társaság vegyesvállalati formában tevékenykedik. A Ganz Gépgyár Holding vezetése a stratégiai(menedzsment)holding-konceptiót továbbra is „stratégiai célnak” tekinti, amelynek érvényesítése révén „az egyes társaságok erősségeinek kiaknázásával szinergia hatás érhető el”, míg „a külső környezetből érkező negatív hatások egy-egy társaságra lehatárolva kezelhetők” (Bordás, 1996).

Az eredményes válságkezelés jogalapot adott arra, hogy a cégcsoport vezetése és dolgozói 1995-ben kivásárlóként jelenjenek meg pályázatukkal a Ganz Gépgyár Holding Kft.-re meghirdetett privatizációban (Baross-Vecsenyi, 1996).

Átalakulások egységes társasági szervezetből konszern formába

Megelőzően már röviden kitértünk arra, hogy az államilag ellenőrzött (vezérelt) szervezeti-tulajdonosi változások időszakának kezdetével (1990) a konszern-modell alkalmazása visszaszorult: a spontán privatizációval szemben kialakult kormányzati magatartás láttán a menedzserek alaposan meggondolták a továbbiakban, hogy – egy akkori pejoratív kicsengésű minősítés szerint – „kiszervezzék-e maguk alól a vállalatot”. A vállalati vezetők most már előnyben részesítették az átalakulási törvény szerinti, „egy az egyben” történő társasággá alakulásokat, amikor a vállalat vagyonának túlnyomó hányadából (vagy teljes egészéből) egy részvénytársaság alakul. E formaváltások jelentős része a valóságban úgy ment végbe, hogy a „nagy” részvénytársaság alapítását megelőzően, vagy azzal egy időben kisebb társaságok alapítására is sor került az állami vállalat vagyonából. Az egyben átalakulás tehát sokszor az „egy nagy részvénytársaság plusz kisebb társaságok” formációra vezetett az átalakulási törvény alkalmazásával. A kisebb társaságok a leggyakrabban a kisegítő-kiszolgáló tevékenységek kft.-kbe szervezését jelentették, de sor került termelő részlegek társaságosítására is, külső tőke részvételével vagy tőkebevonás nél-

kül. (Az Ikarus Rt. például korlátolt felelősségű társaságokká alakította a korábban leányvállalati formában működő móri és szegedi alkatrészgyártó egységeit, a Tiszai Vegyi Kombinát Rt. pedig a fő profilba nem illeszkedő termelő tevékenységeket szervezte jogilag önálló társasági formába).

Noha az „egyben“ átalakulásoknál létrejött társaságcsoporthoz kapcsán tulajdonképpen felvethetők lennének a törzsház-konzsernek irányításával összefüggő kérdések, mindazonáltal úgy tekintjük e formaváltásokat, mint amelyek során az átalakult nagyvállalatok megőrizték egységességüket, „egyszintű“ szervezetüket. Ebben a fejezetben ezért alapvető kérdésünk arra irányul, hogy a legutóbbi években – a hazai konzernesedési folyamat további előrehaladásának jeleként – miért kerülnek sorra államilag is jóváhagyott átalakulások egységes társasági szervezetről konszern formába?

A válaszadásnál általában azzal indokolják a korábban egyben átalakulással társasági formát nyert szervezetek vezetői a konszernstruktúra irányába tett lépéseket, hogy az egységes társasági szervezet felbontásával a piaci kihívásokra gyorsan reagálni képes, tisztább profilú, jogilag is önálló kisebb cégek jönnek létre, amelyeknek gazdálkodásába nagyobb eséllyel lehet bevonni a külföldi tőkét. A tapasztalatok szerint az utóbbi időszakban néhány ismert egységes szervezetű (egyszintű) „nagy“ részvénytársaság már áttért a konszernformára, más, ugyancsak társasági formában működő nagyszervezetek pedig tervbe vették, vagy megkezdték az áttérést a kétszintű irányítási struktúrára. Az érintett szervezetek első csoportjába tartozik például a műanyagipari ágazatban meghatározónak számító Pannonplast és a legnagyobb idegenforgalmi cég, az Ibusz, a második csoportba sorolhatók a szintén hagyományosan fontos cégek közül a Rába vagy a TVK.

A Pannonplast és az Ibusz egyaránt szerepelt abban az ÁVÜ által kezdeményezett, 1990 őszén meghirdetett privatizációs akcióban (Első Privatizációs Program – EPP), amelyhez húsz, viszonylag kiegyensúlyozott pénzügyi helyzetű, a potenciális befektetők számára vonzóknak tűnő szervezetet választott ki az állami vagyonkezelő szervezet. A kijelölt vállalatok jórészt az ÁVÜ többségi tulajdonában álló részvénytársaságokká alakultak, a Pannonplast és az Ibusz esetében töredék dolgozói tulajdonnal. Egy év elteltével azonban világossá vált, hogy a privatizációs program gyakorlatilag kudarcot vallott – csupán

néhány (kisebb) céget sikerült teljes egészében eladni (Voszka, 1992). A tőzsdei értékesítésre kijelölt Pannonplast és Ibusz magánosítása sem végződött egyértelmű sikerrel.

Ezt követően a Pannonplast innovatív szellemű vezetése – az üzleti lehetőségek feltárása, a vállalat megkülönböztető képességeinek, „szakértelmének“ elismertetése és a privatizáció meggyorsítása érdekében – a holding-konzern típusú működési formát jelölte meg a továbblépés útjaként. A szükséges külföldi tőke bevonását – kidolgozott üzletági stratégiák alapján – a korábban profitcentereként funkcionáló üzletágak társasági formába szervezésével biztosította a menedzsment. A neves szakmai befektetők tagvállalati szinten történő bevonásának első szakasza 1993–94-ben fejeződött be, és kialakult a tizenegy termelő profilú társaságot, továbbá egy-egy fejlesztő és szolgáltató, valamint két kereskedő társaságot egybefogó Pannonplast-csoport, az irányító holdingtársaság legalább ötven százalékos részesedésével (Tari, 1996). A vegyesvállalatok alapítása azonban nem zárult le: a Pannonplast Holding debreceni társasága például 1996 elején a szakmai partner svéd Perstrop céggel társult a mezőgazdaságban és az élelmiszer-feldolgozó iparban használatos műanyag ládák, rekeszek gyártására (Széles, 1996).

Időközben a „csúcsegység“ Pannonplast Rt. (konzernközpont) részvényeinek 95 százaléka – tőzsdei értékesítés útján – külföldi intézményi befektetők birtokába került, vagyis a társaságcsoporthoz tulajdonosi szempontból megőrizte függetlenségét a szakmai konkurens világcégek befolyásától. Az irányító holding stratégiai-pénzügyi típusú konszernirányítást folytat, a vállalkozásfejlesztési, a pénzügyi, a szolgáltatási és a controlling funkciók központi ellátásával. A stratégiai-pénzügyi típusú konszernirányítás – a cégcsoport elnök-vezérigazgatójának megítélése szerint – azt jelenti a gyakorlatban, hogy az irányító holding befolyásolja ugyan a tagtársaságok hosszabb távú fejlődését, de nem szándékozik a jogilag önálló egységeket „kézenfogva“ vezetni (Salamonné, 1995). A cégcsoport 1996 első felében közel 670 millió forintos adózott eredményt ért el, s ez több mint hetven százalékos növekedés az 1995-ös év hasonló időszakához viszonyítva. A Pannonplast várhatóan az 1996-os év egészét is kiugróan jó eredménnyel zárja, és szintén sikert könyvelhet el az újabb zártkörű alaptőke-emelés alkalmával kibocsátott egymillió darab részvény értékesítésével (Figyelő, 1996).

Az Ibusz kezdeti magánosítása során, 1993

végéig kevesebb mint ötven százalék erejéig szerezték tulajdonrészt a külföldi intézményes és magán befektetők. A társaság 1994-ben átalakította egyszintű szervezetét, és azóta egy kis létszámú stratégiai-pénzügyi központ irányítja a hat új kft.-ből álló társaságcsoporthoz. A szervezeti átalakulással egyidejűleg az idegenforgalmi cég menedzsmentje stratégiai irányváltást határozott el a turizmushoz szorosan nem kapcsolódó tevékenységek leépítésére. A korábbi években veszteségeket is elszenvedett Ibusz egy hároméves stabilizációs időszak első két évének tekintette az 1995-ös és 1996-os esztendőket (Tari, 1996). A cégcsoport 1995-ben kétszáz millió forint adózás előtti eredményt ért el, s 1996-ra a nyereség további növekedését tervezte.

A konszernszervezet kialakításának szándékát jelezte bizonyos lépéseivel az 1992-ben részvénytársasággá alakult Rába. A cég vezetői 1994 tavaszán hoztak nyilvánosságra egy már korábban kialakított elképzelést, amely szerint három fő üzletágból álló stratégiai holdinggá szervezik a Rába Rt.-t (H. L., 1994). A szakmai irányító holdinggal összefogott Rába-érdekcsoport koncepciója a futómű-, motor- és teherautógyártásra mint üzletágakra alapozva, irányított társaságok létrehozását vázolta fel, lehetőség szerint vegyesvállalati formában, stratégiai partnerek bevonásával prognosztizálva a privatizációt.

Az azóta eltelt időben nem alakult ki a járműipari cég bázisán holding-konszern típusú szervezet, legfeljebb az „egy nagy részvénytársaság és kisebb korlátolt felelősségű társaságok” formációiról lehet beszélni, több periférikus jellegű termelő-szolgáltató egység kft.-vé alakítása után. Előrehaladt viszont a részvénytársaság szervezetén belül az üzletágak felelősségi és elszámolási rendszerén nyugvó, jogi személyiség nélküli divizionális elkülönülés (pl. Rába Rt. Futómű Üzletág, Rába Rt. Motor Üzletág), és létrejöttek a konszernirányítás gyakorlásához elengedhetetlenül szükséges olyan központi részek mint a pénzügyi és controlling, az informatikai és szervezetfejlesztési, valamint a humánpolitikai igazgatóságok.

Az elmúlt évben változás történt a Rába Rt. tulajdonosi szerkezetében: az egyik fő tulajdonos, a Magyar Befektetési és Fejlesztési Bank (MBFB) Rt. átadta közel hat milliárd forintos részvénycsomagját az ÁPV Rt.-nek, a másik fő tulajdonosnak (az ÁPV Rt. százszázalékos tulajdonosa a befektetési banknak). Az ÁPV Rt. jelenleg tőkepiaci megoldással képzei el a Rába privatizációját: a koncepció szerint „a kisebbségi

szakmai befektetők léte minden további nélkül összeegyeztethető a győri részvénytársaság tőzsdei megjelenésével” (Regős-Harsányi, 1996), ami nem zárja ki – a Pannonplasthoz hasonlóan – a konszernszerű átalakulás lehetőségét a tavaly 27 milliárd forint árbevétel és csaknem egy milliárd adózás előtti eredményt produkáló Rábánál. Úgy tűnik tehát, hogy a 11,6 milliárd forint alapítókéjű Rábában sem juthat egyetlen szakmai befektető meghatározó tulajdoni részesedéshez.

Összefoglaló megállapítások a konszernszervezetek magyarországi működési tapasztalatairól, különös tekintettel az állami nagyvállalatok utódszervezeteire

Tart-e a holding? – Ezt a szellemes szójátékot választotta – néhány évvel ezelőtt – írásának címéül a konszernformák egyik hazai szakértő kutatója (Szabó, 1993). A szerző a holding szó magyar jelentésére (tartani, tartás) célozva tette fel a kérdést: tart-e még a holding alkalmazásának magyarországi „szervezeti hulláma”, vagy csak „múló divatról” van szó? Továbbá „képes-e a holdingforma megtartani azokat a vállalatokat, vállalatcsoportokat, ...amelyek szervezeti válásukból a kiutat ebben a megoldásban keresik?”

Úgy véljük, a kérdés ilyen formában való felvetése napjainkban is jogos, ha a konszernszervezetek hazai működési tapasztalatainak összegezéséről van szó. A választ ma már természetesen megnyugtatóbban, megalapozottabban lehet körvonalazni, figyelemmel a legutóbbi években bekövetkezett konszernszervezeti fejlődés tanulságaira is. Mindenekelőtt leszögezhető, hogy a konszernformák alkalmazását – eltekintve a spontán privatizáció kezdeti „holding-lázának” egyes szervezeti megnyilvánulásaitól – nem lehet „divathóbortnak” tekinteni. A konszernforma, a maga előnyeivel és hátrányaival, szükségszerűen jelent meg a piacgazdaság irányába haladó Magyarországon (Nyíry, 1992). A konszern egyrészt szervezeti keretül szolgált a felbomló állami nagyvállalatok (trösztök) bázisán létrejövő, megnövekedett önállóságú társaságok tevékenységéhez, másrészt felhasználták a szervezeti-jogi formát a növekvő magánvállalkozások üzletágainak profitorientált önállósítására és a magáncégek egyéb érdekeltségeinek koordinációjára. Az állami szektor és a magánszektor alapjain kialakuló vállalatcsoportosulások különböző szervezeti folyamatok eredményeit tükrözik: az állami nagyvállalatokból létrejött konszernnek a centralizált, lineáris-funkcionális

szervezeti forma fellazulását reprezentálják, míg a hazai magántőkés konszernnek a „saját bázisán építkező“ magángazdaság társas vállalkozásainak szerves növekedési útjait (belső növekedést és/vagy külső növekedést – fúziót, felvásárlást) képviselik (Dobák–Tari, 1996).

Ha a tapasztalatok összevetésénél – tanulmányunk célkitűzésének megfelelően – a továbbiakban ismét csak az állami vállalatok konszern-típusú utódszervezeteit tartjuk szem előtt, a fejezet elején idézett kérdést a következőképpen fogalmazhatjuk újra:

Hogyan funcionált, miként vált be eddig a konszernforma a volt szocialista nagyiparban? Mennyiben bizonyultak a konszernnek olyan stabil szervezeti kereteknek, amelyek között fenn tarthatták működőképességüket a nagyvállalatok régi gyárai, gyáregységei?

Az előzőekben láttuk, hogy a spontán privatizáció időszakában társaságok csoportjára bomlott nagyvállalatok közül jó néhány szervezet a későbbiekben teljesen szétesett, azaz a konszernforma nem volt képes „megtartani“ a belső társaságokat az adott esetekben. Megítélésünk szerint ezeknek a korai vállalatcsoporthozásoknak olyan – korábbról örökölt és újkeletű – nehézségekkel kellett egyidejűleg szembenézniük, amelyek leküzdéséhez a szervezeti formaváltás kedvező hatásai kevésnek bizonyultak. A kudarchoz feltehetően hozzájárult még, hogy a nyugati országok gyakorlatában „kifejlettnek“ számító holding-konszern forma lényegében minden átmenet nélkül, hirtelen került alkalmazásra a hazai nagyvállalatok körében, ugyanis a tröszti irányítás tapasztalatai, valamint a leányvállalati és a divizionális kísérletek valójában csak a nyolcvanas évek elejétől-közepétől jelentettek – korántsem teljes körű – „előiskolát“ az átalakuló szervezetek számára. Azt szintén érzékeltettük korábbi elemzésünkben, hogy a „kiürültnek“ nevezett vagyonkezelő központok által irányított konszernformációk „életképességét“ meghatározott politikai-hatalmi tényezők is próbára tették: esetenként külső erők akadályozták meg a nagyvállalati menedzsereket abban, hogy ténylegesen kiaknázzák a konszernszervezetek előnyeit és következetesen megvalósíthassanak egy „stratégiai holding-koncepciót“. Más, korán társaságok halmazára bomlott nagyvállalatok konszern-típusú utódszervezeteinek fennmaradása, stabilizálódása ugyanakkor azt jelzi, hogy önmagában a konszernforma alkalmazása sem vezetett a felszámolásokhoz (Voszka, 1997).

Az államilag ellenőrzött (irányított) szer-

vezeti-tulajdonosi változások időszakában létrejött konszernszervezetek – a működési tapasztalatok szerint – „tartósabbnak“ bizonyultak a spontán privatizáció periódusában megszerveződött vállalatcsoporthozásoknál. Rögtön hozzátehetjük azonban, hogy a központilag felügyelt (és vezérelt) konszern-típusú formaváltozásokat – eltekintve az egységes társaságból konszernformába átalakult szervezetektől – szinte minden esetben az állami támogatásnak valamilyen formája előzte meg vagy követte. Az 1990 után állami vállalatokból (trösztökből) alakult konszernekre ugyanakkor jellemző volt, hogy a politikai-hatalmi szempontok már a társaságcsoporthoz létrejöttében, az irányító és irányított társaságok közötti kapcsolatrendszer meghatározásában szerepet játszottak: amíg a spontán privatizáció időszakában a vállalati menedzserek önkezdmenyezésétől függött a formaváltás elindítása, addig az ÁVÜ felállítását (majd később az ÁV Rt. megalapítását) követően központi jóváhagyásra volt szükség a konszernalakítási tervek vállalati kidolgozásához is. Számos esetben az állami vagyongazdálkodó szervezet (valamint más kormányzati szervek) és az átalakuló vállalatok közötti egyezkedéstől függött – az üzemgazdasági racionalitás elvének gyakori háttérbe szorulásával – a formaváltás végső megoldási módozatainak elfogadása (például az irányító konszernközpont hatáskörének, konkrét tulajdonosi jogainak megállapítása az irányított társaságok vonatkozásában).

Az 1988-tól napjainkig terjedő, csaknem tíz éves időszakot egészében, átfogóan értékelve megállapítható, hogy csak kisszámú vállalatcsoporthozásnak sikerült a kezdetektől végig megőriznie konszernformáció jellegét. Sok esetben a konszernforma időleges szerepet töltött (tölt) be a monolitikus nagyvállalati szervezet és a véglegesen önállósuló, avagy teljesen felszámolódó belső társaságok közötti átmenet folyamatában. A konszernszervezeti keretek megszűnésével párhuzamosan azonban új vállalatcsoporthozások jöttek és jönnek létre a mikroszférában, bizonyítva a konszernforma életképességét, előnyeinek kiaknázási szándékát. Néhány nagyvállalat váltságkezelési, reorganizációs és privatizációs folyamatainak egységes kezelésére pedig kifejezetten alkalmasnak bizonyult a holding-konszern forma.

Azoknak a korán létrejött, vagy a későbbiekben kialakult társaságcsoporthozásoknak a körében, amelyek ma is a konszernszerű működés elveinek megfelelően tevékenykednek, két „vegyes“ jellegű konszernirányítási típus alkalmazása mutatható ki a leggyakrabban:

- operatív-stratégiai konszernirányítás
- stratégiai-pénzügyi konszernirányítás.

A kétféle konszernirányítási mód közötti választást a társaságcsoporthoz tartozó politikai-hatalmi környezete és piaci meghatározottsága, tulajdonosi struktúrája és technológiai adottságai befolyásolják elsősorban.

Az állami ipari vállalatok konszernjellegű utódszervezeteinek működési tapasztalatait összefoglalóan áttekintve fogalmazható meg ezek után a tanulmány zárókérdése.

Milyen irányok kirajzolódására lehet számítani az állami vállalati bázison kialakult, illetőleg kialakuló konszernszervezetek fejlődésében az ezredfordulóig, és azt követően? A várható főbb tendenciák az alábbiakban foglalhatók össze:

- ⇒ az állami vállalatok (kötelező) társasággá alakulása folyamatának lezárulásával az új konszernnek „kiinduló” szervezeti alapját az egységes (egyszintű) társaságok képezik a jövőben,
- ⇒ a konszernképződési folyamatban feltehetően nagyobb szerepe lesz a fokozatosságnak, az „egyetlen társasági szervezet – törzsház-konszern (nagy anyatársaság plusz kisebb leánytársaságok) – holding-konszern (holding plusz leánytársaságok)” átalakulási logikái séma alapján,
- ⇒ a már kialakult kétszintű konszerneken belüli továbbosztódások nyomán várhatóan bővül a többszintű vállalatcsoporthoz tartozások száma, a köztes (al)holdingok szerepének növekedésével,
- ⇒ a konszernirányítás típusát tekintve fokozatos eltolódás várható az operatív-stratégiai módszerek alkalmazásától a stratégiai-pénzügyi eszközök igénybevétele felé,
- ⇒ a gazdálkodási nehézségektől függően egyes konszerneknek visszalépés képzelhető el az irányított társaságok „szorosabb”, operatívabb irányításához, esetleg a már kialakult holding-konszern ismételt átszervezésével törzsház-konszern formába (in-house merger),
- ⇒ az ún. decentralizált privatizáció alkalmazásával várható egyes nagy konszernszervezetek szétbomlása, az irányító holdingok tulajdonosi többségének megszűnésével,
- ⇒ a társasági törvény korszerűsítése és más jogalkotási tevékenység révén kialakul, illetőleg kiteljesedik a magyar konszernjog, az Európai Unió normáinak megfelelően,
- ⇒ erősödik a konszernszerűen működő hazai nagyvállalatok együttműködése, a gazdaságpolitikát befolyásolni kívánó konszern-lobby szakmai érdekképviselői tevékenysége.

Hivatkozások

- Baross Sz.–Vecsenyi J. (1996): Dinoszauruszok túlélése: átalakuló nagyvállalatok az átalakuló gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 11. szám
- Bordás D. (1996): A Ganz Gépgyár Holding stratégiája és szervezete. Előadás a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen, április
- Dobák M. és munkatársai (1992): Szervezeti formák és koordináció. Budapest, KJK
- Dobák M. és munkatársai (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest, KJK
- Dobák, M.–Tari, E. (1996). Evolution of organizational forms in the transition period of Hungary. *Journal for East European Management Studies*, 2. szám
- Figyelő (1996): Sikeres fél év a Pannonplastnál, augusztus 1.
- Fitos Z.–Bordás D. (1994): Egy állami vállalat válságkezelésétől egy eredményes stratégiai holding kialakításán keresztül a privatizálásig. A Ganz Gépgyár vezetésének gyakorlati tapasztalatai. Kézirat. Budapest
- H. L. (1994): Holdinggá szervezik a Rábát. *Magyar Hírlap*, május 6.
- HVG (1996): Öslénykutatás: nagyvállalatok túlélése. *Heti Világgazdaság*, július 13.
- Horváth I. (1994): Dunaferr Dunai Vasmű Részvénytársaság reorganizációja. Kézirat. Dunajváros
- Juhász G. (1999): Ki van a tojásban? Vállalati vagyontözpontok. *Heti Világgazdaság*, szeptember 22.
- Kőhegyi K. (1993): Pályában. Az MVM és az Állami Vagyonkezelő Rt. kapcsolata. Kézirat. Pénzügykutató Rt.
- Major I.–Voszka É. (1996): Privatizáció és szerkezetváltás. A nagyipari struktúra átalakulása a kiemelt vállalatok körében. Kézirat. Pénzügykutató Rt.
- MAT (1990): Mi az, hogy konszern? MAT Koordinációs Igazgatóság összeállítása. Kézirat. Budapest
- Meixner, Z. (1991): Hungalu. Fémjelzések. Figyelő, augusztus 8.
- Metzel, H. (1993): Management-Holding in Ungarn. Doktori értekezés. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Mink M. (1996): Kohász-fóhász: Dunaferr-dilemma. *Heti Világgazdaság*, április 27.
- Mocsáry J. (1989): Kié a gyár? *Magyar Nemzet*, április 24.
- Molnár Zs. (1996): Megmérgette: orvosi műszergyártás. Figyelő, május 9.
- Móra M. (1991): Az állami vállalatok (ál)privatizációja. Szervezeti és tulajdonosi formaváltások 1987–1990. *Közgazdasági Szemle*, 6. szám
- Nyíry A. (1992): Gazdasági társaságok rendszerének irányítása holding típusú szervezettel. *Ipar-Gazdaság*, augusztus-szeptember
- Regős Zs.–Harsányi Gy. (1996): Cseh ajánlat: a Rába privatizációja. Figyelő, november 21.
- Salamonné Huszty A. (1995): A Pannonplast és a stratégia – a szellemi erők összpontosítása. *Menedzser Piac*, január
- Sárközy T. (1993): A privatizáció joga Magyarországon (1989–1993). Budapest: Akadémiai Kiadó
- Szabó K. (1993): Tart-e a holding? *Gazdálkodás*, 8. szám
- Szabó G. (1996): Népi kohók: az alumíniumipar új gazdái. *Heti Világgazdaság*, szeptember 14.
- Szegedi G. (1992): A Magyar Villamos Művek Rt. szervezeti felépítése. Módszertani dolgozat. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Széles T. (1996): Svéd frigy az EU jegyében. *Magyar Hírlap*, július 8.
- Tari E. (1989): A magyar vállalatstruktúra fejlődés utolsó négy évtizede (1948–1989). Kézirat. Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület
- Tari E. (1996): Szervezeti formák és struktúrák fejlődése Magyarországon – különös tekintettel a rendszerváltást követő időszakra. *Vezetéstudomány*, 7–8. szám
- Varga Gy. (1989): Medicor-manőver: konszernből holdingba. Figyelő, május 4.
- Voszka É. (1992): Az ellenkezője sem igaz: a központosítás és a decentralizáció színváltozásai. *Külgazdaság*, 6. szám
- Voszka É. (1993): Szakadékban. Egy nagyvállalat válságkezelésének kudarca. *Társadalmi Szemle*, 1. szám
- Voszka É. (1995): Az agyaglábon álló óriás. Az Állami Vagyonkezelő Részvénytársaság felállítása és működése. Budapest: Pénzügykutató Rt.
- Voszka É. (1997): A dinoszauruszok esélyei. Nagyvállalati szerkezetátalakítás és privatizáció. *Közgazdasági Szemle*, 1. szám